

## Tilburg University

### Aholds val

van Damme, E.E.C.

*Published in:*  
Algemeen Dagblad

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
van Damme, E. E. C. (2005). Aholds val. *Algemeen Dagblad*.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## AHOLDS VAL

Volgende maand is het twee jaar geleden dat de fraude en boekhoudschandalen bij Ahold aan het licht kwamen. De Ondernemingskamer onderzoekt nu of er van wanbeleid sprake was. De onderzoekers hoeven de boeken niet door te spitten. Het gehele verhaal is te lezen in een artikel van accountants van de Erasmus Universiteit.

Albert Heijn begon in 1887 met een klein kruidenierswinkeltje aan de Zaan. De zaken gingen voorspoedig en in 1948 ging de familie naar de beurs om geld op te halen en zo verder te kunnen groeien. Op de beurs wordt meestal geld tegen zeggenschap geruild: beleggers stellen hun geld alleen beschikbaar als daar ook invloed op de leiding en toezicht op het management tegenover staat. De familie zag dat anders; men wilde wel geld, maar ook macht. Door het spel slim te spelen kreeg ze haar zin.

Nadat in 1989 Gerrit Jan Heijn ontvoerd en vermoord was, trok de familie zich uit het bedrijf terug. Cees van der Hoeven (VDH) kondigde aan dat hij ervoor zou zorgen dat elke vijf jaar zowel de omzet als de winst per aandeel zouden verdubbelen. Diegenen die hem toe geloofden, en in 2001 hun aandelen weer verkochten, hebben goede zaken gedaan: elk jaar een rendement van meer dan 80%, 1250% in totaal. Toen in 2000 VDH tot “topman van het jaar” gekroond werd was het echter al mis.

Aholds succes rustte op twee peilers: logistieke kracht en goede kennis van boekhouden. Eerst groeide Ahold door in de gefragmenteerde markt in het Noordoosten van de VS supermarkten over te nemen en zo logistieke schaalvoordelen te creëren. Meer winkels betekent niet alleen meer omzet, maar, volgens de Nederlandse boekhoudregels, tegelijk ook meer winst. Als je een supermarkt met boekwaarde 10 miljoen voor 15 miljoen koopt, stellen de Nederlandse regels dat deze 15 miljoen waard is, en er dus geen kosten zijn. De Amerikanen zien dat anders, daar moet 5 miljoen ten laste van de winst gebracht worden.

Een goed boekhouder ziet meteen de winstmogelijkheden, maar het duurde tot 2000 voor de markt het spel doorkreeg. Toen was de zaak ook wel erg extreem. Volgens Nederlandse regels was Aholds winst toen ongeveer € 1 miljard, volgens de Amerikanen 10% daarvan.

De groeistrategie was al eerder spaak gelopen. In 1999 verbood de Amerikaanse mededingingsautoriteit een overname, terwijl Ahold ook aanvallen van Walmart te verduren kreeg. Groei moest dus van andere markten komen. VDH richtte zich op andere Europese landen, andere continenten, en later op andere sectoren, zoals *food services*. Logistieke voordelen waren hier niet te behalen, zodat de strategie tot mislukken gedoemd was. “Gelukkig” kon het creatief boekhouden dit nog een tijdje verdoezelen.

Vanaf 1999 werden alle mogelijke middelen ingezet om het doel “elke 5 jaar een verdubbeling” te realiseren, VDH had immers opties die uitbetaalden als dat lukte. Die opties zette hij overigens liefst zo snel mogelijk om in harde munt, niet in aandelen Ahold. Kortingen werden als omzet vooraf geboekt en de kosten naar de toekomst verschoven; de omzet van deelnemingen werd volledig meegeteld.

Waarom greep niemand in? In Nederland hebben aandeelhouders geen macht, ze zijn aangewezen op de Raad van Commissarissen die geacht wordt toezicht te houden. VDH had geleerd van de familie Heijn, hij had de commissarissen in zijn greep. De Raad bestond uit politici, vrienden, een bankier met meerdere petten op en collega’s die het te druk hadden om hun taak serieus te kunnen nemen. De voorzitter had maar liefst 18 commissariaten.

Welke les trekken mijn collega’s? Met gevoel voor *understatement* stellen ze: we moeten niet de mogelijkheden onderschatten die het management heeft om het bedrijf ten eigen voordele te besturen, en ten koste van de aandeelhouders. Zien we dat niet elke dag opnieuw?

Eric van Damme

(Hoogleraar economie Center en directeur TILEC, het Tilburg Center for Law and Economics, Universiteit van Tilburg.)